

TARTU ÜLICOOLI VILJANDI KULTUURIAKADEEMIA

Kultuurhariduse osakond

Kultuurikorralduse õppekava

Kristo Villem

XXIII VILJANDI RAHVUSVAHELINE NUKUTEATRIFE FESTIVAL

”TEATER KOHVRIS” 2019

loov-praktiline lõputöö

Juhendaja: Marko Lõhmus, MA

Kaitsmisele lubatud

Viljandi 2019

SISUKORD

SISSEJUHATUS	3
1. ORGANISATSIOONI ANALÜÜS	5
1.1. Lühiülevaade nuku- ja lasteteatri teatriliigi ajaloost.....	5
1.2. Viljandi Nukuteatri tutvustus	6
1.3. Organisatsiooni missioon, visioon ja väärtused	6
1.4. Organisatsiooni struktuur	8
2. SÜNDMUSE KORRALDUSTÖÖ ANALÜÜS	10
2.1. Meeskonna tutvustus ja sündmuse kirjeldus.....	10
2.2. Töö vabatahtlikega.....	12
2.3. Sündmuse korraldusprotsess	13
2.4. Sündmuse eesmärgid	14
2.5. Sündmuse eelarve analüüs	16
2.6. Sündmuse turundustegevuste analüüs	19
2.7. Riskianalüüs	21
2.8. Sotsiaalmajanduslik mõju ja paigutumine kultuurikonteksti	22
3. REFLEKSIOON	23
KOKKUVÕTE	25
KASUTATUD ALLIKAD	26
LISAD	28
Lisa 1 Festivali “Teater Kohvris 2019” kava.....	28
Lisa 2. Riskianalüüsi tabel.....	29
SUMMARY	31

SISSEJUHATUS

Kultuurikorraldus on tingimata tihedalt seotud elu korraldusega, niisamuti nagu elu korraldus on enamike aktiivsete ühiskonnaliikmete jaoks tihedalt seotud kultuuriga. Kui rääkida aga kultuurikorralduse olemusest või sellest, mis osaoskuseid ja teadmisi see endas kätkeb, siis ei ole sugugi lihtne seda valdkonda üheselt defineerida. Korraldusalast haridust, kitsendades seda siis kultuurile või mitte, võib näha kui protsessi, mille alguspunktiks on idee tekkimine korraldaja ja/või mõne teise idee teostamises osaleja peas, selle idee arutlemine, kuni järk-järgult läbi mõtestatud tegevusega jõutakse meeltega hoomatava tulemuseni. Korraldustegevuse esialgne mõtteline läte võib olla väga abstraktne, ent ühe idee vormimisest ja võimaluste kaalumisest jääb sõelale tihti just see, mis on oluline antud korraldustöö juures.

Korraldada võib igaüks, kuid see, mis eristab kõrgharitud korraldajat ja teisi indiviide, kes mistahes korraldamisega tegelevad, on erksaks treenitud analüüsivõime. Haritud korraldaja küsib igal sammul nii iseennast kui oma meeskonda kõrvalt jälgides, miks, kuidas ja mida tehakse. Sugugi mitte vähem tähtis ei ole ka oskus ja teadlikkus näha ette oma tegevuse tagajärgi. Selleks omandab kõrgharitud korraldaja nii taustateadmised sotsiaalmajanduslikust, kultuurilisest, juriidilisest ja füüsilisest keskkonnast, mis korraldusprotsessis rolli omab ning rakendab abivahenditena skeeme, mudeleid, jooniseid, statistikat ning muid korraldusprotsessi hõlbustavaid materjale.

Olles olnud viimased neli aastat seotud Viljandi Nukuteatri tegemistega, seda nii näitleja kui vabatahtlikuna ka festivali korraldamisel leidsin, et soovin üliõpilasena festivali korraldamise juures täit kogemust saada ning tegin ettepaneku Viljandi Nukuteatri juhile XXIII festivali korralduse peakorraldajana ette võtta. Tundus põnev võtta vastutus nii pika staažiga festivali ees, mille juures on ka inimesed, kes on olnud festivali käivitajad.

Nukuteatrite festivalil "Teater Kohvris" on Eesti teatrimaastikul kindel eesmärk, milleks on ühest küljest tuua kokku võimalikult paljud Eesti laste- ja nukuteatreid ning teisalt luua Viljandis iga-aastaselt kokku saavat teatrite kommuuni, millest on osa ka välismaised trupid.

Käesolev töö on jaotatud kolmeks osaks. Esimese osas teostan organisatsiooni analüüsi ehk tutvustan organisatsiooni ja kirjeldan organisatsiooni struktuuri, selle eesmärgi, missiooni, visiooni ja eelarvet. Teises osas analüüsin festivali korraldustööd: selle eelarvet, turundus- ja kajastustegevust, meeskonna koostamist, sh kommunikeerimist ja delegeerimist. Kolmandas osas teostan eneserefleksiooni ehk mõtendan lahti ja annan tagantjärele-vaates hinnangu korraldustegevusele ning toon välja võimalikud puudused, mida hilisemas korraldajatöös vältida.

1. ORGANISATSIOONI ANALÜÜS

Olen otsustanud kirjeldada nukuteatri tekkimise ajalugu ja levikut ning tuua käesolevasse töösse sellest kokkuvõte, seda nii põhjalikuma ülevaate pakkumiseks kui töö ladusamalt järgitavamaks muutmise eesmärgil. Esitletud ajatelg kätkeb endas nuku- ja lasteteatri hiilgeaega Euroopas ja antud teatriliigi levikut Eestisse.

1.1. Lühülevaade nuku- ja lasteteatri teatriliigi ajaloost

“Keelatud, põlatud, sallitud või kõrvalejätud, nukuesinemised olid 19. sajandi Euroopas alamklasside peamine meelelahutuse vahend. Etendajad rändasid ühest Euroopa otsast teise, mängides kõike alates biiblitõlgendustest melodraamadest kuni kõikvõimalike muude žanriteni, sealhulgas olles paljude jaoks just nimelt ainus viis teatriga kokku puutuda.” (McCormick ja Pratasik 1998, lk 3) Eestimaale jõudsid esimesed nukulavastused seejuures 17. sajandil, kui 1630. aastal H. Wigandt-i marionettide teater Tallinnas esines (Kuusik 2008, lk 5). Repertuaari oli Wigandt koostanud küllaltki mitmekesiselt. Usklikku vaatajat rahuldati Lääne-Euroopas üldtuntud vaatamänguga vooruslikust Susannast. Wigandti nukuteatrile järgnesid peagi teised rändtrupid, kellede seas oli ilmselt ka mitmeid nukutruppe. (Värk 2004)

Pean vajalikuks selgitada lahti lasteteatri ja nukuteatri mõistete erinevust. Need on mõisted, mis võivad lugejat mõnevõrra eksitada. Nukuteatri eripäraks on asjaolu, et üheks teatrিতেgemise vahendiks on alati käpik-, marionett- või muusugune nukk.

Lasteteatri mõiste hõlmab etendusi, mida annavad täiskasvanutest professionaalid või amatöörnäitlejad (sh. nukunäitlejad) lastele ja noortele inimestele. See ei hõlma professionaalset näitlemist ega koolilaste amatööretendusi; samuti ei ole sel midagi pistmist draamaõpetusega lastele. Lasteteater on teater, kus ei tehta vahet vaatajate klassikuuluvuse, rassi, soo, usu või rahvuse järgi. (Avestik 2003, lk 13)

Avestiku kohaselt (2003, lk 11) oli Karl Menning üks esimesi, kes hakkas Eestis järjepidevalt lastele teatrit tegema. Kutselise Vanemuise esimese teatrijuhina (aastatel 1906

- 1914) lavastas ta enamasti August Kitzbergi. Aastas toodi lavale 2-3 lastetükki, enamasti jõuludeks.

Aastal 1936 valmis Tallinna Draamateatri poolt esimene nukuteatri etendus. Lavastajatööd tegi Leo Kalmet (Kuusik 2008, lk 5). Tallinna Draamastuudio moodustajateks olid 1916. aastal Karl Menningu õpilased, kes 1916. aastal Vanemuisest lahkusid ning oma teatri asutasid. Lastele mõeldud teatrit, seejuures, oldi mängitud Draamateatri asutamisest saadik. (Avestik 2003, lk 11)

1.2. Viljandi Nukuteatri tutvustus

Nukuteater Viljandis sündis 1955. aastal, kui Alice Mägi asutas Viljandi Kultuurimaja juurde nukunäiteringi. Lühikese aja jooksul kujunes kindla struktuuri ja trupiga iseseisev nukuteater, mille etteotsa asus 1956. aastal ligi paarikümneks hooajaks Vetele Kuusik. Kuna lapsed olid tänulik publik ning tulid teatrisse igasugustel aegadel, oli teatri töökoormus küllaltki suur. 31.10.1994. aastal loodi munitsipaalasutus Viljandi Nukuteater ning siis anti teatri käsutusse ruumid Viljandi vanalinnas Lossi tänaval.” (Viljandi Nukuteatri arengukava, lk 3)

Aastast 1977 juhib teatri tegevust Altmar Looris, kes on kõigi repertuaaris olevate lavastuste lavastajaks ja kunstnikuks ning tema valmistatud on valdav enamus nukkudest (Looris 2017). 2009. aastal käivitati nuku-pantomiimistuudio, mille õppetöö tulemusena tuuakse iga-aastaselt välja üks etendus (Viljandi Nukuteatri arengukava 2015, lk 3).

1.3. Organisatsiooni missioon, visioon ja väärtused

Virovere, Alas ja Liigand (2008, lk 22) on kirjeldanud **missiooni** kui õigustust organisatsiooni loomiseks, olles seejuures otseselt seotud selle organisatsiooni tuumikkompetentside ja väärtustega. Riikliku etendusasutuste strateegia Lisa 1 järgi (2019) on missioon: “Lühike organisatsiooni mõtte ja otstarbe kirjeldus, mis määratleb organisatsiooni koha ja rolli kultuurimaastikul. Missioon vastab küsimusele: mille jaoks organisatsioon eksisteerib?”

Viljandi nukuteatri arengukavas (2015, lk 4) on etendusasutuse **missioon** kokku võetud järgmiselt: “Viljandi Nukuteater on elujõulise, arenguvõimelise ja kõrgetasemelise nukuteatri kui kõige maagilisema teatrikunsti looja.”

Kui kõrvutada kaht välja toodud definitsiooni missiooni mõistele analüüsitava asutuse poolt püstitatuga, jääb minu hinnangul Viljandi nukuteatri missioonist hetkel puudu vastus küsimusele, miks on asutus ellu kutsutud. Kõrgetasemelise ja maagilise kui abstraktse väljendi sisse toomist võiks välja pakkuda küll näiteks visiooniks, kuigi ka visiooni tunnustele ei vasta eelnimetatu.

Virovere, Alas ja Liigand (2008, lk 22) on nimetanud **visiooni** organisatsiooni kaugemaks tulevikunägemuseks või lõppeesmärgiks. Minu arvates ei ole aga see definitsioon küllalt ammendav ning toon seejuures välja ka etendusasutuste strateegia Lisa 1 (2019) välja toodud visiooni kui mõiste kokkuvõtva tõlgenduse: “Visioon on lühike organisatsiooni tegevuse kirjeldus mingil momendil tulevikus, mis näitab, mida, kellele ja kuidas ta pakub.”

Nendele kolmele küsimusele tuginedes vaatlen organisatsiooni **visiooni** sellisena nagu see nukuteatri arengukavas (2015, lk 4-5) kirjas on: “Viljandi Nukuteater on renoveeritud ruumide ja kaasajastatud heli- ja valgustehnikaga statsionaarne nukuteater, andes heatasemelisi nukuetendusi nii lastele kui täiskasvanutele, kindlustades aastaringsed kultuurielamused eelkõige Viljandi linna ja maakonna elanikele, kuigi teatrietendusi külastavad lapsed ja kollektiivid üle vabariigi. Vajaduse korral annab Viljandi Nukuteater etendusi kohtades, mida teatritrupid laste vähesuse tõttu harva külastavad. Teatril on aktiivne kultuuriline välissuhtlus.”

Nendin, et Viljandi nukuteatri visioon vastab kõigile kolmele tsiteeritud mõiste definitsioonis püstitatud tunnusele. Lisan visiooni tõlgendamiseks täiendusena, et Kirkpatrick (2017, lk 87) on rõhutanud, kuidas “**visioon** on juhi poolt lähtestatud soovitud seisund, mis avaldub pikas perspektiivis.” Seega on ka Viljandi nukuteatri juhil õigustatud seada just selline visioon, nagu ta antud hetkel oma organisatsiooni eripärasid arvestades heaks arwab. Viljandi Nukuteatri arengukavas (2015, lk 5) on välja toodud Viljandi Nukuteatri põhiväärtused, millest teater oma igapäevatöös lähtub:

- Professionaalsus - nukunäitleja pidev isiklik ja erialane areng, teadmised ja oskused tagavad teatri kvaliteedi ja arengu.
- Koostöö - ühine tegutsemine ühiste eesmärkide nimel säästab ressursse, loob võrgustiku ning viib parima tulemuseni.
- Kaasaegsus – traditsioone hoides ja järgides on palju võimalik ära teha tänases päevas.

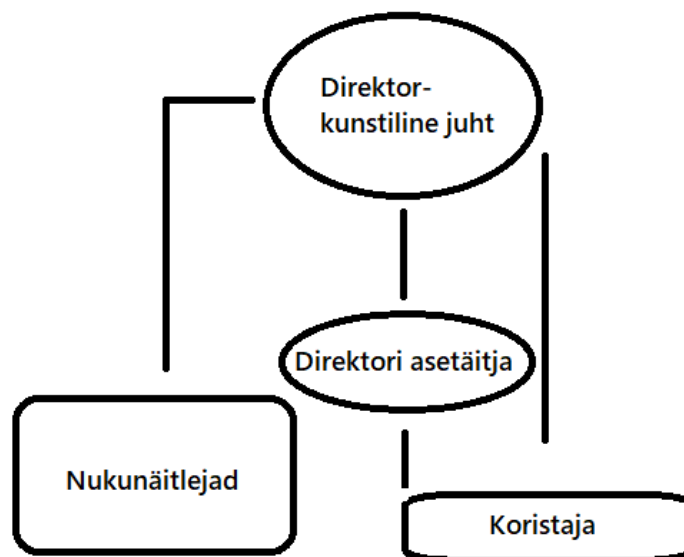
Eeltoodud Virovere, Alase ja Liigandi (2008, lk 22) missiooni definitsioonist lähtudes võib väita, et organisatsiooni väärtused ja missioon, mis peaksid olema otseses kooskõlas, on antud organisatsiooni puhul omavahel seotud, ehkki vaid aimamisi.

1.4. Organisatsiooni struktuur

Struktuuri valimise juures organisatsioonis on oluline silmas pidada organisatsiooni strateegia maksimaalsete tulemustega elluviimist ja konkurentsieelise loomist ning säilitamist (Alas 2005, lk 116). Alase (*ibid*) järgi on organisatsiooni struktuuri [...] peamised eesmärgid:

1. töötajate koostöö koordineerimine maksimaalse efektiivsuse saavutamiseks;
2. töötajate motiveerimine säästlikkuse, parima kvaliteedi, uuenduslikkuse ja kliendi vajadustele adekvaatse reageerimise saavutamiseks.

Viljandi nukuteatris töötab palgaliselt kolm töötajat, kelleks on teatri direktor-kunstiline juht, juhi asetäitja-administraaator ja koristaja. Lisaks palgalistele töötajatele on töövõtulepinguga tööle 9 nukunäitlejat, kes teevad näitlejatööd oma põhitöö kõrvalt. (Viljandi nukuteatri arengukava, lk 3)



Joonis 1. Viljandi Nukuteatri struktuur. Autor: Kristo Villem.

Brooks (2008, lk 201) defineerib struktuuri kui traditsioonilist viisi, kuidas organisatsioon on jaotatud töörühmadeks ning kuidas on korraldatud aruandlus ja võimusuhted, mis seovad organisatsioonis töötavaid üksikisikuid ja rühmi. Ta kirjeldab tsentraliseerituse määra (*ibid*) mille ulatuses hoiab juhtkond kontrolli oluliste otsuste üle üldiselt enda käes. Selle termini seisukohalt väidan, et Viljandi Nukuteater on pigem väga tsentraliseeritud, võttes arvesse, et kõik tähtsamad otsused võtab vastu teatri direktor-kunstiline juht.

Divisjonilise ehk jagusa struktuuri puhul luuakse osakonnad, mis vastutavad ühe toote iga etapi eest alates materjali ostmisest ja tootmisest kuni müügini (Brooks 2008, lk 201). Antud struktuuritüüpi saab kohandada vastavalt teatri eripäradele kui käsitleda kontekstipõhiselt valmivat toodet kui lavastust. Vastavalt Brooks'i käsitlesele väidan, et Viljandi Nukuteater toimib kui divisjonilise struktuuriga ettevõtte, kus iga osakond tegeleb oma tööloikudega ning tuues taas sisse tsentraliseerituse määra, siis vastutab kogu teatri produktsiooni eest teatri juht.

2. SÜNDMUSE KORRALDUSTÖÖ ANALÜÜS

2.1. Meeskonna tutvustus ja sündmuse kirjeldus

Rahvusvaheline nukuteatrite festival “Teater Kohvris” toimus aastal 2019 kahekümne kolmandat korda Viljandis. Esimest korda leidis festival aset aastal 1969 ning kujunes kiiresti rahvusvaheliseks nukuteatrite traditsiooniliseks kogunemise ürituseks (Viljandi Nukuteatri arengukava, lk 3). Avestik (2003, lk 141) on kirjutanud, et kui 21. sajandi alguses tegutses Eestis veel lisaks “Teater Kohvris” festivalile suisa kolm laste- ja nukuteatrit pakkuvat festivali, siis aastal 2019 on Viljandi Nukuteatri poolt korraldatav festival Eesti peamine nukuteatreid kokku toov rahvusvaheline sündmus.

Seekordsel festivalil astus üles 14 nukuteatrit kokku 17 etendusega. Lisaks truppidele Eestist astusid üles külalistrupid Leedust ja Ukrainast. Viimasel hetkel ütlesid oma esinemiskohad üles esialgselt programmi kuulunud trupid Soomest ja Iisraelist, tuues põhjenduseks vastavalt rahanappuse ja viisa taotlemisel tekkinud probleemid. Eestist osalesid festivalil: Teater Marionett, Harry Gustavsoni Nukuteater, Vene Nukuteater, Lindi Kooli Vilistlas-Nukutrapp, Nukuteater Fonarik, Avshari Nukuteater, Viljandi Nukuteater, Nukuteater “Kehra Nukk”, Pärnu Nukuteater, Stuudiotheater Ilmarine ja Teater ProJekt. Välismaistest nukuteatritest Leedu teater Alytuse Nukuteater “Aitvaras” ja Ukrainast pärit Svetlana Fesenko juhendatav nukukunsti tudengite trupp Riiklikust Harkovi Kunsti Ülikoolist. Lisaks etendustele toimus festivali teisel päeval nukumeisterlikkuse õppejõu Svetlana Fesenko meistriklass ja festivali viimasel päeval nukumeister Mart Aia töötuba.

Festival toimus vahemikus 16. mai 2019 - 19. mai 2019. Etendused leidsid aset kolmes esinemispaigas - Viljandi Nukuteatris, Koidu Seltsimajas ja Uku Kaubanduskeskuse ees. (vt Lisa 1 “Teater Kohvris 2019” kava)

Sündmuse korralduse põhimeeskonnas oli kolm isikut: projektijuht, projekti esimene assistent ja projekti teine assistent. Lisaks oli korraldustöös abiks kaks vabatahtlikku. (vt. Tabel 1)

Tabel 1. Meeskonna tööjaotus.

MEESKONNA LIIGE	VASTUTUSALAD
Projekti juht	Projekti programmi koostamine, turundustegevuste planeerimine, projekti kunstilise kuvandi loomine, välistruppidega suhtlemine ja nende logistika planeerimine, vabatahtlike töö koordineerimine
Projekti esimene assistent	Koostööpartneritega läbirääkimiste pidamine, projekti eelselt ja projekti ajal staabi haldamine, venekeelt kõnelevate truppide kureerimine, korraldava teatri otsese esindamise funktsioon.
Projekti teine assistent	Eesti truppide logistika planeerimine ning suhtlus enne ja sündmuse ajal, sündmuse rahastustaotluste koostamine, esitamine ja vastutamine aruandluse eest, toitlustuse kavandamine, kujundus-graafilise imago väljatöötamine.
Vabatahtlikud	Festivali konfereerimine ja teavitustöö, kostümeeritud rolli kaudu festivali kunstilise idee kajastamine, jooksvate turundustegevuste (plakatid, flaietid jm trükkimine ja jaotus) täitmine.

Sellise tööjaotuse puhul oli väga kerge laveerida erinevate ülesannete vahel, sest vastutusvaldkonnad jagunesid küllaltki ühtlaselt. Projekti juhi rolli võib kirjeldada strateegilise eestvedamise printsiibi kaudu, mida Alas (2005, lk 24) on kirjeldanud kui juhi võimet teha meeskonnaliikmetele visioon arusaadavaks ja motiveerida teisi sellega kaasa tulema.

Projekti assistendid omavad antud sündmuse korraldamise juures märkimisväärsed kogemuste pagasit seega juhina otsustasin delegeerida neile võimalikult spetsiifilisi ülesanded, mille täitmise juures on nende teadmiste ja oskuste osakaal määravalt kasu toovaks teguriks. Arvestusega, et üheks sündmuse eesmärgiks seati nukuteatrite kogukonna omavaheliste sidemete tugevdamine ja hoidmine, sai siinjuures näiteks teise assistendi ülesandeks Eesti truppidega suhtlemine, nende liikumise ja soovide haldamine, mille jaoks on ta eelneva aastate festivalide korraldamise kogemuse põhjal sobivaim meeskonna liige.

2.2. Töö vabatahtlikega

Vabatahtlik töö on üks levinumaid tasustamata töö vorme mittetulundussektoris. Üldisem selgitus vabatahtliku töö terminile on, et panustatakse aega kellegi abistamiseks, saamata tehtud töö eest rahalist tasu. (Anheier 2005, lk 219) Olles õpingute käigus pälvinud julgustust kaasata juhitud projektidesse vabatahtlikke meeskonnaliikmeid, võtsin vastu otsuse värvata vabatahtlikud projekti eesmärkide tõhusamaks täitmiseks ning vastutuse juhendada nende tööd ja pakkuda vastavat väljaõpet, et tulla tööga toime. Käesoleva projekti mahtu arvesse võttes, töötas meeskonnas kaks vabatahtlikku. Anheier (2005, lk 223) on kirjeldanud vabatahtlikke motiveerivaid tegureid ja pakkunud liigituse, mille üheks kategooriaks on isiklikud motivaatorid: 1) uute kogemuste saamine; 2) vaba aja asjakohane sisustamine; 3) uute tutvuste leidmine; 4) isiklik rahulolu. Leian, et antud liigitus ilmestab hästi ka “Teater Kohvris” projekti vabatahtlikute töö tegemisel rakendunud motivatsiooni.

Sisu poolest võib antud projekti juures jaotada tööd vabatahtlikega kui protsessi osadeks, mida saab eraldi vaadelda:

- **Vestlus vabatahtlikega** - vestlus viidi läbi projekti assistentide ja projektijuhi koosviibimisel, kus vabatahtlikud töötajad selgitasid enda motivatsiooni projektis osalemiseks ja ootusi projekti tulemuste osas ning kogemuste osas, mida projektis osalemine võib pakkuda. Samuti arutasime läbi mitterahalise tasustamise eri küljed.
- **Tööalane väljaõpe** - vabatahtlikele selgitati festivaliga seotud tööülesannete täitmiseks (vt Tabel 1) vajaminevaid töövõtteid ja turvalisuse-ohutuse nõudeid. Samuti selgitati vabatahtlikele ohutu liikumise, ruumikäitumise ja varuväljapääsude kasutamise nõudeid. Kontrolliti töövõtete õpetamisel üle ega vabatahtlikel pole terviseriske, mis võivad töö tegemist või festivalist osa võtvaid inimesi häirida.

- **Vabatahtlike töö festivali käigus** - kogu festivali vältel oli projekti meeskond vabatahtlikke julgestamas. Projektijuht jagas suulisi ja kirjalikke juhiseid töö paremaks läbiviimiseks. Nii töö käigus kui iga tööpäeva lõpus küsiti vabatahtlikelt tagasisidet.
- **Töö lõpetamine ja vabatahtlike premeerimine** - pärast festivali lõpetamise sündmust toimus korraldusmeeskonna koosolek, kus tehti kokkuvõtteid projekti õnnestumistest ja mitteõnnestumistest. Selle koosoleku käigus paluti vabatahtlikel anda vabas vormis hinnang projekti eel ja selle käigus toimunud juhendamisele ja uuriti vabatahtlike rahulolu kohta võrreldes enne festivali olnud ootustega. Seejärel tänati vabatahtlikke tehtud töö eest meenete üle andmisega ja arutleti võimaliku koostöö üle tulevikus.

2.3. Sündmuse korraldusprotsess

Korraldustöö 2019. aasta festivaliks algas sisuliselt nädal pärast seda, kui me meeskonnaga maikuu 2018. aastal festivali lõpetasime ja projekti rahastuse aruandlusega alustasime. Arutelu festivali teema üle toimus juunikuus 2018. aastal ja algasid koosolekud muutuste planeerimiseks ja meeskonna tööjaotuse väljaselgitamiseks. Kuna Viljandi Nukuteatri põhitegevuseks on etenduste andmine nii teatri enda ruumides kui erinevates paikades, küll peamiselt Viljandi maakonnas, aga ka mujal Eestis, siis püüab teater säilitada häid sidemeid maakonna koolide ja lasteaedadega, kus käiakse esinemas. Suve lõpus algas aktiivne lasteaedade ja koolide teavitamine tulevase festivalist ning paluti see ka aastasesse tegevuste kalendrisse lisada, sest õppeasutused, eeskätt lasteaiad, teevad tuleva aasta kevad-suvised plaanid üsna varakult valmis.

Juba oktoobrikuus saadeti Eesti nukuteatritele meeldetuletus-teavitus tuleva aasta festivalist koos registreerumise ankeediga. Seega tuli igal osa võtval teatril teada anda tuleku soovist, osalejate arvust ja etenduse sisust, et saaksime varakult kontrollida, et teatrid uuslavastusega välja tulevad ning inimeste arvu küsimine tagas varakult arvestuse pidamise toetlustuse soovijate osas.

Teine oluline tegevus, mis tuli enne uue aasta algust ära teha, oli ASSITEJ-le ehk rahvusvahelisele laste- ja nukuteatrite ühendusele informatsiooni edastamine, et maikuu 16-19.05.2019 toimub Rahvusvaheline Nukuteatrite festival "Teater Kohvris" Viljandis. Välismaiste nukutruppide seas on palju neid, kes elatuvadki nimelt rahvusvahelistel

festivalide osalemisest. Kuigi Viljandis toimuv festival üldjuhul välismaistele truppidele honorari või muud kompensatsiooni, kui välja arvata kohapealne majutus ja toitlustus, ei paku, siis leidub igal aastal mõni trupp, kes sellegipoolest soovib toimuvast festivalist osa saada. Mitmed trupid jätavad seejuures festivalile sõitmata, sest honorari puudumisest tingituna tähendab festival trupile peaaegselt kulu.

Kuna Viljandi Nukuteatri jaoks on detsembrikuu kõige suurema töömahuga kuu, seda jõululavastuse väljatoomise, tiheda mängukava kui jõulumaa korraldamise tõttu, siis algas festivali korraldamine uue hooga jaanuarikuus, kus kinnitati koostöö võtmetähtsusega koostööpartneritega, kelleks on festivali osalejate toitlustaja ja majutusasutus. Projekti rahastustaotluste esitamine toimus sügisel. Töötubade-meistriklasside läbiviijad seati paika pärast kõikide osalejate ankeetide kinnitamist ja esialgse programmiplaani paika seadmist: selleks hetkeks oli selgunud ka logistiline liikumine festivalile ja festivalilt ära, nii Eestist tulevate teatrite kui välismaalt kohale tulevate trupptide seisukohalt. Sedapuhku oligi üheks meistriklassi läbiviijaks Svetlana Fesenko, Riikliku Harkovi Ülikooli nukunäitlemise õppejõud, kelle tulekust oli korraldajatel ka suur heameel.

Festivali eelsel kuul peeti läbirääkimisi vabatahtlikega, kellega alustati arutelu nende tööülesannete üle. Festivali rahvusvaheline mõõde innustas vabatahtlikuid andma suurema panuse kui korraldajad oleksid oodanud: vabatahtlikud osutasid ühtlasi festivali konferansjeedeks.

Pärast festivali viimast etendust pakuti osalejatele nn. head-teed-suppi ja nädal pärast festivali toimumist kogusime telefonitsi tagasisidet nii truppidelt kui lasteaiarühmadelt, kes festivali külastasid. Seejärel tegeleti festivali rahastusprojektide aruandlusega ja pidasime lõppkoosoleku järgneva aasta festivali parendamise tarbeks.

2.4. Sündmuse eesmärgid

Eesmärkide püstitamist on kokkuvõtlikult selgitanud Vihalem (2008, lk 31), kes kirjeldab eesmärki kui ajakavaga seotud mõõdetavat normi või ülesannet, mida püütakse täita. Eesmärgi täitmise tõhusus sõltub meeskonnas valitsevast õhkkonnast, kusjuures positiivse läbisaamise puhul toimib koostöö sujuvalt ja negatiivse või neutraalse õhkkonna puhul viib ebatõhusa ja käsutäitliku käitumiseni. Alas (2005, lk 37) on esitanud eesmärkidele soovituslikult esitatavad nõuded SMART-printsibi abil, mis koosneb viiest mõõdikust, mis eesmärgi juures peavad kehtima: konkreetselt suunatud ja selge (*specific*), arviliselt

mõõdetav (*measurable*), võtmeisikutega kooskõlastatud ja kogu meeskonnale teatavaks tehtud (*agreed*), piisavalt kõrged, et innustada inimesi pingutama, ent saavutatavad (*realistic*), seotud konkreetse ajakavaga, et nende saavutamist oleks võimalik mõõta (*timed*). Otsustasime püstitada festivali korraldusega seotud eesmärgid Alase poolt pakutud mudelit silmas pidades (vt Tabel 2 “Teater Kohvis” 2019 eesmärgid). Lisaks Alase (2005, lk 37) toodud SMART-mudelile pakub Vihalem (2008, lk 31), et püstitatud eesmärgid peaksid olema ka paindlikud.

Tabel 2. “Teater Kohvis” 2019 eesmärgid.

<p>Eesmärk: Laiendada “Teater Kohvis” festivalil osalevate teatrite kogukonda vähemalt 2 teatritrupi võrra, kes pole varem festivalist osa võtnud</p>
<p>Eesmärgi püstituse põhjendus: Kuna festivalil osalevad iga aasta ühed ja samad näitetrupid ja nii osavõtjad kui publik teavad, mida festivalist oodata, siis on väga tervitatav uute truppide kaasamine, et festivali elavdada.</p> <p>Tegevus eesmärgi täitmiseks: 1. Kontakteeruda otse ASSITEJ ja muude nuku- ja lasteteatrite ühendavate organisatsioonide kaudu potentsiaalsete välisrühpidest uustulijatega, et edastada festivalil osalemise kutse. 2. Edastada festivali kutse Eestis tegutsevatele nukutrupidale, kes pole kas pikka aega või mitte kunagi festivalist osa võtnud.</p>
<p>Eesmärk: Festivali etenduste kava mitmekesistamine uute ja erinevat laadi etendustega</p>
<p>Eesmärgi püstituse põhjendus: Mitmed trupid, kes iga-aastaselt festivalist osa võtavad, toovad harva oma teatri repertuaari uuslavastusi ja soostuvad ka festivalist sama etendusega osa võtta. See ei mõju festivali publikule ega osavõtjatele värskendavat ega motiveerivalt.</p> <p>Tegevused eesmärgi täitmiseks: 1. Innustada truppe, kes soovivad ühe ja seesama etendusega teist aastat festivalile registreeruda, tulema välja uue loominguga. 2. Esimese tegevuse jõustamiseks seada keelt festivalil osalemiseks nendele trupidale, kes soovivad registreeruda festivali kavas varasematel aastatel esinenud etendusega.</p>

Eesmärk: Mitmekesistada festivali päevakava vähemalt 2 teatripedagoogilise tegevusega.

Eesmärgi püstituse põhjendus: Vältimaks festivalipäevade üksluiseks muutumist ja mõttetöö ergutamiseks pakkuda peaasjalikult festivalist osa võtvatele teatritele võimalusi tutvuda nukuteatri-tehniliste võtete ja tehnoloogiatega, mida teised teatrid rakendavad. Kuna üheks suunaks, mille festival on võtnud, on teatrite vahelise suhtluse ärgitamine, siis on see ka võimalus osalejate silmaringi laiendamiseks.

Tegevused eesmärgi täitmiseks: 1. Kutsuda üles nukumeistreid ja teatripedagooge, kes festivalist osa võtavad, et ette valmistada töötuba/meistriklass, mida teiste teatritega jagada. 2. Kutsuda väljastpoolt festivali teatrilane spetsialist, kes teeks ettekande teatrite jaoks aktuaalsel teemal (teatrite rahastamine/ intellektuaalne omand vms)

2.5. Sündmuse eelarve analüüs

Narayanan (2010, lk 12) on selgitanud eelarve mõiste lahti kui strateegilist ülevaadet organisatsiooni mõõdetavatest kuludest ja oodatavatest tuludest mingi kindla aja jooksul. Et pakkuda ülevaadet 2019. aasta festivali “Teater Kohvris” eelarvest, kulude protsentuaalseks ülevaateks on toodud tabel rahastajate ja osakaalu põhiselt (vt Tabel 3 “Teater Kohvris rahastuse jaotumine”) ja projekti kulude eelarve (vt Tabel 4 “Teater Kohvris kulude eelarve”), kus kajastuvad arvuliselt planeeritavate ja tegelike summade erinevused kululiikide kaupa.

Tabel 3. Teater Kohvris 2019 rahastuse jaotumine.

Kultuurkapitali toetused	Summa	Osakaal
rahvakultuuri sihtkapital	€6 500,00	64.54%
Viljandimaa ekspertgrupp	€800,00	7.94%
Teised rahastajad	Summa	Osakaal
Viljandi linnavalitsus	€1 410,40	14.00%
Viljandi Nukuteater	€560,50	5.57%
EHL	€800,00	7.94%
Projekti rahastamine kokku	€10 070,90	
Kasutamata toetus	€0,00	

Festivali finantseerimiseks tulevad rahalised vahendid taotleti kahest kultuurkapitali fondist ehk rahvuskultuuri sihtkapitalist ja Viljandimaa ekspertgrupist. Seda põhjusel, et erinesid abikõlblikud kulud. Viljandi Linnavalitsuse eelarvest on arengukava alusel eraldatud nii Viljandi Nukuteatri kui teatrifestivali “Teater Kohvris” korralduse jaoks kindel summa. EHL-i (Eesti Harrastusteatri Liit) mentor-programmist taotleti raha välistruppide ja külalislektorite transpordiks ja päevarahadeks. Kõige suurema osakaaluga toetuse pälvis festival rahvakultuuri sihtkapitalilt (64% rahastusest) ning kogu toetuse summa kulus festivali osalejate majutamisele. Viljandi Nukuteatri omaosalusena panustatud summa ning Viljandi Linnavalitsuse poolt väljastatud toetus kasutati peamiselt paindlikumate kulutuste tegemiseks ning selliste kuluridade tasumiseks, mida kultuurkapitali meetmetest taotledes suurema tõenäosusega abikõlbmatute kulude lahtrist võib leida. Sellest seisukohast vaadelduna on mitmetest rahastavatest allikatest taotledes hõlbus jaotata kuluartiklid vastavalt fondi või rahastusallika seisukohalt abikõlblikkuse järgi.

Tabel 4 Teater Kohvris 2019 kulude finantsaruanne.

Kulurea selgitus	Planeeritud summa	Tegelik summa	Kultuurkapitali toetusest	Planeeritud rahastaja
kutsed, tänukirjad, mapid osalejatele	€258,65	€267,82	€0,00	Viljandi Nukuteater
festivali voldikud, kaelakaardid, plakatid, kuulutused	€285,60	€455,60	€163,00	Viljandi Nukuteater
ruumide rent koos heli- ja valgustehnikaga	€836,00	€1 397,00	€1 397,00	Viljandimaa ekspertgrupp
majutuskulud	€6 530,00	€5 398,00	€5 398,00	rahvakultuuri sihtkapital
transpordikulud	€380,00	€342,00	€342,00	Viljandimaa ekspertgrupp
tasu õpitubade läbiviijatele koos riigimaksetega	€1 200,00	€1 536,50	€0,00	EHL mentor-programm
projektijuhi tasu koos riigimaksetega	€673,98	€673,98	€0,00	Viljandi linnavalitsus
Kulud kokku	€10 164,23	€10 070,90	€7 300,00	

Tabelis 4 on välja toodud nii planeeritavad kui tegelikud kulud. Nii nagu enamike kuluridade puhul on näha, muutus jooksvalt festivali teostumise käigus summa planeeritust kas madalamaks või kõrgemaks. Esimese kuluartikli (kutsete/tänukirjade/mappide) lahter muutus küll vähesel määral, kuid selle peamiseks põhjuseks on tarvikute hindade tõus, mida eelarvet koostades arvesse ei võetud. Niisamuti ka voldikute/kaelakaartide ning turundusmaterjalide osas. Turundustarvikute - postrid, lendlehed jm - puhul kulus rohkem, sest sündmust otsustati turundada rohkemates paikades ning sellest ka kulutuse tõus.

Majutuskulude summa sõltus otseselt rahastava fondi toetuse suurusest, antud juhul summa väärtuses 5 398,00 € oli toetuse summa ning selle järgi kujunes ka majutust saavate osavõtjate arv. Kulude eelarve tabelis on välja toodud projektijuhi tasu, mis toimus kui puhversumma juhuks, kui mõni kululiik liiga kulukaks muutus.

2.6. Sündmuse turundustegevuste analüüs

Kotler (Vihalem 2008, lk 9 järgi) on defineerinud turunduse mõistet kui “Tegevus, mis on suunatud vajaduste ja soovide rahuldamiseks vahetusprotsessi kaudu” ja pakub seejuures ka teise definitsiooni: “Turundus - kõik see, mida firma võtab ette leidmaks ja säilitamiseks tarbijaid.” (*ibid*) Vihalem (2008, lk 9) täpsustab: “Turundus on paljude osategevuste kogum. Turunduse põhifunktsioonideks on keskkonna analüüsimine, turu uurimine, sh tarbijate eritlemine, toote ja brändi arendamine, hindade kujundamine, soodustuste pakkumine, turunduskanali ja vahendaja valimine, müügi- ja reklaamitöö, suhete korraldamine, kliendiinfosüsteemi loomine ja kasutamine jne.”

Nii nagu 1969. aastal esmakordselt korraldatud festivali “Teater Kohvis” menuks ja eesmärgiks sai Eesti teatrirahva kokkutoomine, et end üksteise tegemistega kurssi viia (Viljandi Nukuteatri arengukava, lk 3), siis ka tänapäeval on festival suures jaos selline sündmus, mida külastab aasta-aastalt üks ja seesama rahvas ja vaatajaskond ning nende perekond, tuttavad ja lapsed. Seda arvesse võttes seadsin projekti juhina sihiks, et festival leiaks kajastust ka laiemalt kui varasematel aastatel. Selleks võtsime kasutusse järgmised turunduskanalid:

- **Sotsiaalmeedia (Viljandi Nukuteatri Facebook’i lehekülj ja sündmus):** kajastasime sündmust postituste abil nii eelkajastusena, piltide ja jooksvate lugudena festivali ajal kui järelkajastusena. Palusime ka kohalike sotsiaalmeedias tuntumatel ja tihedamalt figureerivamatel teatri tuttavatel sündmust jagada. Samuti jagasime sündmust teatri ametlikul Facebook’i leheküljel.
- **Otseturundus:** Viljandi Nukuteater on pika tegevuse staažiga asutus ning omab mitmeid aastatepikkuseid sidemeid nii Viljandisiseste kui mujal asuvate lasteaedade ja koolide hulgas. Korraldusperioodi vältel kohtuti näost näkku ja helistati erinevates asutustes töötavatele õpetajatele.
- **Viljandi Nukuteatri meililistis sisalduvad kontaktid:** e-maili teel edastatud informatsioon saadeti välja nukuteatri sõpradele ja toetajatele, samuti olulistele koostööpartneritele ja sponsoritele, niisamuti ka linnavalitsuse ametnikele.

- **KUKU raadio:** Viljandi Nukuteater on aastaid lävinud erinevate raadio- jm ajakirjanikega ning ka sel aastal õnnestus “Teater Kohvris 2019” leida kajastust KUKU raadio saates “Viljandi linnaveerand”
- **Viljandi päevaleht “Sakala”:** küll mitte täismahus kahelehelise artiklina, ent sellegipoolest kajastati festivali ka Viljandi päevalehes kui üht Viljandi linnas toimuvat teataval määral traditsiooniks kujunenud sündmust.
- **Plakatid ja lendlehed:** erinevatele Viljandi linna avalikele stendidele paigaldati festivali kuulutustena vastavasisulised plakatid. Plakatid paigutati ka erinevatesse kohvikutesse ja suurematesse kaubanduskeskustesse ja toidupoodidesse. Lendlehed asetati nii Viljandi Kultuuriakadeemiasse kui toidupoodide info lettidele.

Otsustasime püstitada ka **turunduseesmärgid:**

- festivalist võtab osa vähemalt 3 kooliõpilaste- või lasteaiarühma.
- festivali kajastatakse vähemalt ühes publitsistikaväljaandes ja ühe raadiointervjuuna.
- sõnavõtuga astub festivali avamisel üles kaks esindusrollis olevat Viljandi ametiasutuste või muu koostööd tegeva asutuse töötajat.

Üheks suuremaks festivalile oodatud sihtgrupiks on koolieelikutest lapsed. Seejuures on maikuu tavapäraselt lasteaedade jaoks see kuu, mil ei planeerita suuri väljasõite või teatrikülastusi nii tihedalt kui muudel aegadel. Lapsevanemad tegelevad oma lastega ise või siis on lasteaedadel, vaatamata jaanuarikuus tehtud teavitustööle, muud plaanid tehtud. Eelkirjeldatu kiuste saime kontakti mitme lasteaiaga, kes olid nõus ka etendusi vaatama tulema ja täitis seega üht meie püstitatud turunduseesmärki. Kolme planeeritud lasterühma asemel külastas festivali kaks lasteaiarühma. Mis puudutab meediakajastust, siis minu hinnangul võinuks prognoos olla veelgi julgem, sest antud juhul paistab, et julgema pealehakkamise korral oleksime ka televisiooni kohale meelitanud, mida aga sel korral ei proovitud, peamiselt ka ajanappuse tõttu.

Festivali avamisel astus sõnavõtuga üles Viljandi aselinnapea. Teiseks isikuks, kes nõustus sõna võtma, oli Viljandi Linnaraamatukogu juhataja, kes kahjuks sel korral tööülesannete tõttu avamisel osaleda ei saanud. See-eest esines muusikalise etteastega sponsorluse korras tunnustatud pillimängija Ruslan Troitšinski, kelle nägemisest minu hinnangul suur elevus kerkis. Sündmuse turunduseesmärkidest täideti täies mahus üks kolmest.

2.7. Riskianalüüs

Riskianalüüs on protsess, mis hõlmab piirväärtuste ja piirnormide määramist, ohtude väljaselgitamist ja riski suuruse hindamist. Riski suurust hinnatakse tagajärje raskuse ja kahju tekkimise tõenäosuse suhtes (Peil, 2012 lk 11). Risk on ohtliku sündmuse või potentsiaalse(te) kahjuriski(de) toimumise tõenäosuse ja vigastuse või põduruse tõsiduse kombinatsioon. Põdurus on identifitseeritav ebasoodne füüsiline või vaimne seisund, mis on tekkinud ja/või on muutunud halvemaks töötegevuste ja/või tööga seonduva olukorra tõttu. (Peil, 2012 lk 14)

Kuna valdav osa festivali publikust moodustavad lisaks lastele erinevate teatritruppide koosseisud, kes on varasematelgi aastatel festivalist osa võtnud, siis ei näinud korraldusmeeskond suurt vajadust riskianalüüsi koostades (vt Lisa 2) rõhutada osalejate hakkamasaamist. Trupid on nii esinemispaikade, ruumide asetuse kui üldise festivali kodukorraga hästi tutvunud. Sellegipoolest, kuna tegemist on teatريفestivaliga, mille peamine sihtgrupp on lapsed, panime rõhku etenduspaikades viibijate turvalisusele - seda nii tervise kui keskkonna seisukohast vaadatuna. Laste käitumise ja tegevuse haldamisel tuleb rakendada teistsuguseid meetmeid kui täiskasvanud isikutega suheldes, seega viidi läbi enne festivali avamist päevajuhtidele mõeldud lastega töötamise koolitus.

Võttes arvesse festivalil osalevate truppide liikmete keskmiselt kõrget vanust oldi ettevalmistunud võimalike tervisehädadega toimetulekuks nii festivali ajal kui öhtul pärast päevase kava lõppu. Teine riskitegur, millele suurt rõhku pöörati, oli esinemispaikade turvalisus. Kuna nii Viljandi Nukuteatri kui Koidu Seltsimaja ruumi on küllalt väikesed, et neis oluliselt suurt liikumist etenduste ajal toimuda ei saa, siis tegid päevajuhid kindlaks, et ligipääs väljapääsule oli tagatud igal ajahetkel, samuti olid märgistatud varuväljapääsud korrektse standardse märgistusega ehk rohelise valgustiga. Öhu liikumine oli saalides tagatud avatud ustega ning mõlema etenduspaiga juurde viiv trepp oli tehtud võimalikult puhtaks ja turvaliseks.

2.8. Sotsiaalmajanduslik mõju ja paigutumine kultuurikonteksti

Kui rääkida kultuurisündmuse mõju hindamisest, siis saab mõjutegureid liigitada majanduslikeks teguriteks ja sotsiaalkultuurilisteks teguriteks (Müristaja & Tarmula 2011, lk 29). Kuna “Teater Kohvris” on pea kogu üle kahekümne toimumisaastase aja vältel olnud rahvusvahelise mõõtmega teatrfestival, siis toob sündmuse melu maikuu soojade ilmadega kaasa Viljandi linnas teatava kultuurilise elavnemise. Lisaks festivali põhilisele etenduspaigale, Viljandi nukuteatrile, toimuvad teatrietendused ka mujal linnapildis, näiteks täiesti avalikult Uku keskuse ees ja Koidu Seltsimajas. Sotsiaalse mõjurina võib nentida, et festival on viimase kümne aasta jooksul kujunenud ainsaks festivaliks, mis koondab kokku suurema enamuse Eestis tegutsevatest nuku- ja lasteteatritest. Kahte eelmainitud arvesse võttes, on korraldusmeeskond viinud läbi aruteluringe ja küsitlusi osavõtjate hinnangute kogumiseks. Aasta 2019 festivalijärgselt leidsid kõik osavõtjad trupid, et Viljandis toimub teatrisündmus on teatritele kasulik nii oma repertuaari värskena hoidmiseks kui uute kontaktide loomiseks nii kodumaal kui väljastpoolt Euroopast ja kaugemaltki.

Kui üheks “Teater kohvris” festivali eesmärgiks oli elavdada Eesti teatrimaastikku ja tuua teatrietendused Viljandi linnatänavatele, siis festivali korraldusmeeskond pidas 2019. aasta festivali tegevuse juures prioriteetsel kohal ka avalike institutsioonidevaheliste sidemete taaselustamist. Nimelt ei olnud “Teater Kohvris” juba mitmel järjestikusel toimumisaastal teinud koostööd Viljandi Kultuuriakadeemiaga, ent seekord õnnestus peakorraldajal pakkuda festivali rahvusvahelistele truppidele TÜ VKA töötajatega koostöös juhitud majatuuri ning tutvustada ülikooli visuaaltehnoloogilisi lahendusi. Samuti viis ülikooli külalisõppejõud festivali raames läbi välistruppidele suunatud *commedia dell'arte* stiilist töötoa, mis osalejaid suuresti vaimustas. Üks välistruppidest oli Ukrainast pärit Harkovi Riikliku Kunstiülikooli üliõpilaste trupp, kes jäid ülikool tutvustusega väga rahule ja kellega on plaanitud tulevikus üliõpilasvahetuse kujul koostööd jätkata, loodi vastavad sidemed.

Majanduslike tegurite seisukohalt tasub välja tuua, et mitmed asutused, kellega festival koostööd on arendanud, on aastatepikkuse partnerluse kaudu õppinud hindama festivali tegevust. Festivalil on aastatepikkune koostöö kujunenud osalejate majutajaga, toitlustajaga ja etenduste toimumispaikade haldajatega, kellega juba festivali aruandlusperioodil uue sündmuse toimumiskuupäevad kokku lepitakse, et koostööpartnerid oma majandustegevuses vastavate sissetulekute ja väljaminekutega oskaksid arvestad.

3. REFLEKSIOON

Kolme aasta eest Viljandi Nukuteatri kollektiivi tööle asudes kuulsin peagi ka asutuse poolt korraldatavast festivalist “Teater Kohvris”. Kui esimesel õppeaastal abistasin festivali korraldamisel vabatahtlikuna, siis teisel aastal usaldati mulle rohkem vastutust. Niisiis seisingi lõputöö valikut tehes küsimuse ees, kas asuda festivali etteotsa, ühest küljest teades, et ees ootav protsess mulle küllalt tuttav on, teisest küljest valmistas mõnevõrra hirmu teadmine, et minu meeskonda kuuluvad niivõrd staažikad korraldajad ja et projekti juhi rollil on suur kaal.

Olen läbi viidud projektide juhtimise kogemusest õppinud ennast tundma ja tean, et esialgu hirmutavana näivad väljakutsed osutuvad minu jaoks hõlpsasti lahendatavateks ning saan innustust, kui tean, et rasketes olukordades ongi viimne otsustamise mandaat ja õlekõrs minu käes. Leian, et juhina on oluline hoida sihti silme ees nii iseenda perspektiivist vaadatuna kui pidada meeles, et meeskonnaliikmete kaasatus eesmärgipärase tegevuse kavandamisse on suuresti oluline ühes rütmis tegutsemiseks. Kirjeldasin käesoleva töö punktis 2.1. meeskonnaliikmete arvestatavat kogemuste pagasid enda vastava vastutusvaldkonna haldamise juures. Pean oluliseks reflekteerida, kui tähtis on siinjuures, et juht on teadlik oma meeskonnaliikmete tugevustest ja nõrkustest, et saab vajadusel delegeeritavaid ülesandeid vahetada, vähemaks võtta või iseenda koormust vähendada juhul kui teab, et keegi meeskonnast on suuteline vastavat rolli täitma. Suur äratundmine siinjuures oligi kahtlemata see, et mina juhina ei pruugigi kõike korraldusprotsessis sisalduvaid tegevusi oskama ideaalselt ning on õiglane iseenda suhtes tunnistada vigu ja võtta omaks teadmine, et juhtimine tähendabki parimas mõistes olemasolevate ressurside, teadmiste ja oskuste suunamist, et projekti eesmärk saaks maksimaalselt efektiivselt teostatud.

Ma ei ole end kunagi eriti suureks meeskonnamängijaks pidanud. Kuigi olen mõningaid meeskondi juhtinud, siis olen alati alahinnanud oma meeskonda tervikuna. Selle kogemuse varal saan kindlasti väita, et tugeva kommunikatsiooni ja rollijaotusega meeskonna juures on hea töötada ja kui varem olen tundnud, et kiusatus end üle koormata on suur, siis selle projekti puhul sain tunda usaldust, mis tekib kui tead, et tegevused ja aeg on kindla kontrolli all. Olen väga tänulik Viljandi Nukuteatri töötajatele, kes mulle selle suurepärase kogemuse võimaldasid. Ühtlasi on selle juures ütleмата tänuväärne iseenda jaoks see märkamine, ühe sündmuse korraldamine mitu aastat võib viia teatavas mõttes küllastumiseni, tänu millele

tunnen, et saan edasi liikuda nii Viljandist kui teatri suunast. Astudes kultuurikorralduse eriala tudeerima, mäletan hästi kuidas õppejõud rõhutasid entusiasmi ja pealehakkamise olulisust õpingute ja korraldustööde juures. Tagantjärele näen, et tõepoolest on oluline omada pealehakkaja-suhtumist ja võtta osa erinevat laadi projektidest, et filtreerida välja iseenda jaoks just see, mida pikemas perspektiivis soovin teha. Mainin siinkohal, et olen enda jaoks leidnud näituste korralduse. Suurt uudishimu tunnen muuhulgas kirjastamise ja spordivõistluste korraldamise vastu. Käesolevat refleksiooni kirjutades tunnen, kuidas kogu Viljandi Kultuuriakadeemias õppides kogetu ja omandatud teadmised on kulmineerunud väga isiklikul tasandil, vormides minust eneseteadliku, sihikindla ja elujaatava noore spetsialisti.

KOKKUVÕTE

Käesolev loov-praktiline lõputöö annab kirjaliku ülevaate Rahvusvahelise Nukuteatrite Festivali „Teater Kohvis“ 2019 korraldusest Viljandis. Sündmus toimus 16. – 19. mai 2019. aastal kolmes Viljandi etenduste paigas: Viljandi Nukuteatris, Koidu Seltsimajas ja Uku kaubanduskeskuses. Töö esimeses pooles toon lühiülevaate nukuteatri kujunemisloost Eestis ning analüüsin Viljandi Nukuteatrit kui festivali korraldavat organisatsiooni, selle toimimist, struktuuri ja arengukava-põhiselt selle missiooni, visiooni ja põhiväärtusi. Seejärel keskendun korraldatud sündmusele, selle meeskonnatöö, sh vabatahtlikega töö analüüsimisele ning analüüsin sündmuse eelarvet, püstitatud eesmärke, riskianalüüsi, sotsiaal-majanduslikku mõju. Refleksioon vabamas vormis toimub töö kolmandas osas, kusjuures annan hinnangu sündmuse õnnestumisele ja juurdlen enda arengu üle korraldusprotsessist lähtuvalt.

Rahvusvaheline nukuteatrite festival „Teater Kohvis“ toimus 2019. aastal kahekümne kolmandat korda. Sündmuse toimumise paigaks on alati olnud Viljandi ning ka selle korraldajaks on läbi aegade olnud Viljandi Nukuteater. Esimest korda toimus festival 1969. Aastal. Sel korral võttis festivalist osa 14 nukuteatri truppi, kellest kaks olid välisriikidest – Leedust ja Ukrainast. Lisaks etendustele toimus festivalil kaks töötuba-meistriklassi. Peamiseks eesmärgiks seadsid korraldajad erinevate teatrite kokku toomise, üksteisega nukukunsti jagamise ja jätkuvaks tööks innustamise.

Festivali projektijuhi rolli täitmine andis mulle suurepärase võimaluse tunda vastutust rahvusvahelise mõõtmega sündmuse eest. Olles sündmuse juures kolmandat aastat korraldaja rollis, tõdesin, et kordus kui tarkuse ema loob korraldamise puhul kindlasti vilumust, mida saab koguda peamiselt läbi praktilise katsetamise-meetodi. Olen väga tänulik võimaluse eest end teatrimaastikul tõsiselt proovile panna ja suurimat elevust pakub mulle mõte, et tänu edukale takistusraja läbimisele saan lugeda sündmuse õnnestunuks.

KASUTATUD ALLIKAD

Alas, R. 2005. Strateegiline juhtimine. Tallinn: Külim.

Avestik, R. 2003. Eesti lasteteatrid. Tartu: Bookmill.

Brooks, I. 2008. Organisatsioonikäitumine: üksikisik, rühm ja organisatsioon. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.

Etendusasutuse arengukava (Lisa 1). 2019. Toetuse taotlemise ja aruandluse vormid. Kultuuriministeerium.

https://www.kul.ee/sites/kulminn/files/lisa_1_taotluse_arengukava_2019.doc (11.08.2019)

Kirkpatrick, S.A. 2017. Toward a Grounded Theory: A Qualitative Study of Vision Statement Development.

Kuusik, V. 2008. Nukkudele ulatatud käed. Viljandi: Vali Press.

Peil, M. 2012. Riskianalüüsi käsiraamat. Tallinn: Ten-Team OÜ.

Looris, A. 2017. Autori intervjuu. Viljandi, 13. aprill.

McCormick, J ja Pratasik, B. 1998. Popular puppet theatre in Europe 1800-1914. Cambridge University Press.

Müristaja, H., Tarmula, K. 2011. Tallinn: Argo.

Narayanan, V. G. 2010. Eelarve koostamine. Tartu: Paar

Viljandi Nukuteater. 2015. Viljandi Nukuteatri arengukava 2015-2020.

http://www.viljandinukuteater.ee/media/lm12_2015_lisa.pdf (11.08.2019)

Vihalem, A. 2008. Turunduse alused. Tallinn: Kirjastus Külim.

Virovere, A., Alas, R. ja Liigand, J. 2008. Organisatsiooni käitumine. Kirjastus Külim.

Värk, E. 2004. 65 aastat Eesti kutselist nukuteatrit. Tallinn.

<http://www.nuku.ee/e-raamat/index.html> (14.10.2018)

LISAD

Lisa 1 Festivali “Teater Kohvris 2019” kava



FESTIVALI KAVA / PROGRAM

Neljapäev, 16.mai / Thursday, May 16

11.30 **JOKKER JOOSU JA TEMA IMELISED NUKUD** / Teater Marionett (Eesti) *UKU Kaubanduskeskuse ees*
JOKKER JOOSU AND HIS WONDERFUL MARIONETTES / Theatre Marionett (Estonia) *Commercial Center*

13.00 **Festivali TEATER KOHVRIS avamine** *Viljandi Nukuteatris, Lossi 31*

Opening ceremony of the festival **THEATRE IN THE SUITCASE** in *Viljandi Puppet Theatre, Lossi St. 31*

13.30 **LUGU ILUSATEST SULGEDEST** / Harry Gustavsoni Nukuteater (Eesti) *Viljandi Nukuteatris*

A STORY OF WONDERFUL FEATHERS / Puppet Theatre of Harry Gustavson (Estonia) in *Viljandi Puppet Theatre*

15.00 **VANA KOHVRI JUTT** / Vene Nukuteater (Eesti) *Viljandi Nukuteatris*

FAIRYTALE FROM AN OLD SUITCASE / Russian Puppet Theatre (Estonia) in *Viljandi Puppet Theatre*

16.00 **LOBISEJA VANA EIT** / Lindi Kooli VilistlasNukutrapp (Eesti) *Viljandi Nukuteatris*

THE OLD BLABBERMOUTH / Alumni Puppet Troup of Lindi School (Estonia) in *Viljandi Puppet Theatre*

Reede, 17.mai / Friday, May 17

10.00 **VILLANE MUINASJUTT** / Nukuteater Fonarik (Eesti) *Viljandi Nukuteatris*

A WOOLEN FAIRYTALE / Puppet Theatre Fonarik (Estonia) in *Viljandi Puppet Theatre*

12.00 **KAPI LOOD** / Alytuse Nukuteater Aitvaras (Leedu) *Viljandi Nukuteatris*

WARDROBE'S STORIES / Alytus Puppet Theatre Aitvaras (Lithuania) in *Viljandi Puppet Theatre*

14.00 **ARMASTUSE LUGU** / Avshari Nukuteater (Eesti) *Viljandi Nukuteatris*

LOVE STORY / Puppet Theatre of Avshar (Estonia) in *Viljandi Puppet Theatre*

15.00 **JÄNES JA PUNAMÜTSIKE** / Viljandi Nukuteater (Eesti) *Viljandi Nukuteatris*

A RABBIT AND A LITTLE RED RIDING HOOD / Viljandi Puppet Theatre (Estonia) in *Viljandi Puppet Theatre*

Laupäev, 18. mai / Saturday, May 18

10.00 **Svetlana Fesenko meister-klass ja nukuetendused SEAKARJUS ja KOMÖÖDIA DEL ARTE** /

I.P. Kotlyarevski nim. Harkovi Riiklik Kunsti Ülikool (Ukraina) *Koidu Seltsimajas*

Masterclass by Svetlana Fesenko and puppet shows **THE SWINEHERD / COMEDI DEL ARTE**

Kharkiv National University of Arts named after I.P. Kotlyarevski (Ukraine) in *Clubhouse Koit*

12.30 **LUMEEIT** / Nukuteater Kehra Nukk (Eesti) *Koidu Seltsimajas, Jakobsoni tn 18*

SNOWBABA / Puppet Theatre Kehra Nukk (Estonia) in *Clubhouse Koit, Jakobsoni St. 18*

13.30 **SOOKOLLIDE UDUSED SEIKLUSED VEETEEL** / Pämu Nukuteater (Eesti) *Koidu Seltsimajas, Jakobsoni 18*

OGRES' ADVENTURE / Pämu Puppet Theatre (Estonia) in *Clubhouse Koit, Jakobsoni St. 18*

15.00 **SAABASTEGA KASS** / Viljandi Nukuteater (Eesti) *Viljandi Nukuteatris*

PUSS IN BOOTS / Viljandi Puppet Theatre (Estonia) in *Viljandi Puppet Theatre*

Nukukunstnik Mart Aia töötuba (Eesti) *Viljandi Nukuteatris*

Workshop of Puppet Master Mart Aia (Estonia) in *Viljandi Puppet Theatre*

Pühapäev, 19. mai / Sunday, May 19

10.00 **PÄIKESE POOLE** / Teater ProJekt (Eesti) *Viljandi Nukuteatris*

TOWARDS THE SUN / Theatre ProJekt (Estonia) in *Viljandi Puppet Theatre*

12.00 **KUKE SEIKLUSED** / Studioteater Ilmarine (Eesti) *Viljandi Nukuteatris*

THE ROOSTER'S ADVENTURES / Studio -Theatre Ilmarine (Estonia) in *Viljandi Puppet Theatre*

13.00 **FESTIVALI LÕPETAMINE** *Viljandi Nukuteatris*

Closing ceremony of the festival in *Viljandi Puppet Theatre*

Lisa 2. Riskianalüüsi tabel.

Risk	T	M	Riski suurus	Kus	Millal	Ennetav tegevus	Lahendus	Vastutaja	Aeg (ohu kõrvaldamiseks kuluv)
Prožektor või stange kukub lavale	1	3	3	laval	Enne esinemist ja selle ajal	Kinnitused ja neid kontrollida; Kasutada professionaale	Peatada etendus; Abistada vigastatuid, aidata ta lavalt maha; kutsuda vajadusel kiirabi; kõrvaldada maha kukkunud prožektor;	vastava trupi tehnik, päevajuht	10 minutit
Elektrikatkestus	2	3	6	Etenduspikadeks	Festivali ajal	Varugeneraatori ja varuvõimenduse olemasolu tagamine	Põhjuste välja selgitamine, etenduste edasi lükkamine, alternatiivse tegevuse leidmine	Peakorraldaja, vastava etenduskoha tehnik	kuni 1 tund
Tehnika / deko läheb põlema	2	3	6	Laval	Enne esinemist ja selle ajal	Kontrollida tehnika ühenduskohad ja töökorda; paigutada deko piisavalt kaugemale kuumenevatest kohtadest	vool välja lülitada; Evakueerida esinejad ja publik; kustutada ohuallikas;	vastava trupi tehnik, päevajuht	7-14 min

Kukkumine vm terviserike	2	2	4	publikus	Etenduse ajal	Olla ettevalmistunud, meditsiinilise väljaõppega isik on valmis aitama; meditsiinikasti olemasolu tagamine	Viia see inimene võimalikult märkamatu eemale; esmaabikott, Kutsuda vajadusel kiirabi	päevajuht, teatri med. töötaja	5-10 min
Terviserike esinejal	1	3	3	Lava taga / Laval	Enne etendust, etenduse ajal	Viia end kurssi artisti tervisliku olukorraga, vajadusel teha keskkond sobivaks	Peatada etendus; viia artist lavalt ära; esmaabikott, kutsuda vajadusel kiirabi	Peakorraldaja	5-10min
Välg lööb majja	1	3	3	Viljandi nukuteatris, Koidu Seltsimajas	Enne etendust, selle ajal, pärast	-	Võrgukaabel lahti ühendada; kutsuda Päästeamet Evakueerida esinejad ja publik	peakorraldaja, tehnik ja teatrijuht	5-10min
Ebaviisakas pealtvaataja	2	2	4	Saalis, välietendusel	Enne etendust, selle ajal, pärast	Kontrollida enne etenduse algust publiku meelestatust	Kõrvaldada ebaadekvaatne isik etenduselt	Peakorraldaja, päevajuht	10 min
Truppide tulemata jätmine	2	3	6	Festivalil	Enne festivali, esimesel päeval	Olla truppidega pidevas suhtluses, kontrollida vahetult enne festivali algust, kas trupp on tulemas	Seada päevakava ümber, otsida alternatiivne tegevus	Festivali 2. assistent	
Erakorraline suhtlemine meediaga	3	1	3	Välietenduse ajal	enne etendust, selle ajal, pärast etendust	olla ettevalmistunud	Jätta asjalik mulje	Peakorraldaja	5 min

SUMMARY

This creative-practical thesis was written for the purpose of providing a thorough overview of the organizational process behind the cultural event called “XXIII International Puppet Theatre Festival in Viljandi”. To support this aim, the structuralization of the chapters presented in the paper was performed. This dissertation is divided into three main areas.

The focus of the first main group of chapters is to create a fathomable link between the organization in charge of management processes which is Viljandi Puppet Theatre and the overall concept behind the festival that has been held now almost consecutively for the last twenty-three years. For this means, an analysis of the organization, its core values, goals and vision are provided as well as a brief history of the establishment and an overview of the structure and the distribution of inherent power and status.

While the third part of the paper provided a self-reflective aspect to shed light on the mental processing of the author, the main emphasis is set towards the second part of the thesis. As the second main body chapter is devoted to really decode the various aspects of the disclosed processes regularly seen as a granted part of the management venture, it is perhaps the most crucial in terms of understanding the factors governing some of the more obscure decisions and shifts in processing that accompany a production with an international scale such as the one at hand.

One of the underlying goals set for the XXIII festival was to bring together puppet theatre troupes and thus promote unity and creativity amongst the theatres belonging to the landscape of puppet acting both nationally and internationally. Widening the reach of a communal and welcoming event is a cornerstone in preserving the culture of puppet theatres in Estonia.

Altogether, 14 different puppet theatre troupes took part in the International Puppet Theatre Festival in Viljandi. Of these troupes, two were from outside of Estonia, namely from Ukraine and Lithuania. To promote the aim of sharing the experiences of these hard-working collectives, two masterclasses were conducted, providing an insight into the minds behind the craft of two experienced puppet theatre veterans. Performances were hosted by three venues in different parts of Viljandi.

The most thankworthy experiences and insight come from the dedication and oneness of a team working towards a common goal. In regards to such a fulfilling image in mind, being responsible for the fruitfulness and delivery of such a project can be fulfilling indeed, once reflected back from the joyous smiles of theatre-loving children.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kristo Villem

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose “XXIII VILJANDI RAHVUSVAHELINE NUKUTEATRIFE FESTIVAL ”TEATER KOHVRIS” 2019”, mille juhendaja on Marko Lõhmus, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Kristo Villem

01.05.2020 a.